



De la Corporate Governance à la gouvernance organisationnelle

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

Yvon Pesqueux. De la Corporate Governance à la gouvernance organisationnelle. Colloque international "Fiscalité, droit, gestion 2008, May 2008, Hammamet, Tunisie. hal-00480092

HAL Id: hal-00480092

<https://hal.science/hal-00480092>

Submitted on 3 May 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

De la *Corporate Governance* à la gouvernance organisationnelle

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail pesqueux@cnam.fr

site web www.cnam.fr/lipsor

Sommaire

Calée sur la légitimité du marché, la *Corporate Governance* vient construire une *soft law* qui lui permette de faire prévaloir ses intérêts dans le cadre d'une *hard law*, celle de la société anonyme (SA). Ce qui nous intéresse ici est de souligner le passage de la gouvernance comme ontologie de l'entreprise à la gouvernance comme ontologie de l'organisation, par extension des domaines d'application de la notion, en particulier au travers de ses catégories juridiques avec la *hard law* de la SA et la *soft law* de la *Corporate Governance*. Ceci pose la question de la plus ou moins grande extension du contenu apporté à la notion, en particulier celle de son confinement ou non à des instruments formels logés dans un cadre juridique codifié, celui de la SA.

Ce texte est construit sur la base des arguments suivants :

- l'étude de la *Corporate Governance* comme conception « restreinte » de la gouvernance,
- l'analyse de ce que recouvre la notion de « gouvernance organisationnelle ».

Introduction

La question de la gouvernance présente la caractéristique de pouvoir être abordée aussi bien sous un angle philosophique (essentiellement de l'ordre de la philosophie politique et morale) que sous un angle sociologique, économique et juridique. Elle devient un

Yvon PESQUEUX

objet de réflexion central dans les pays « anglo-américains » dans le courant des décennies 70 et 80 dans la perspective de construire une sorte de « démocratie morale » ayant conduit à un consensus autour de « principes » liés à l'efficacité (et non pas à une doctrine politique) par la mise en avant de perspectives telles que celles de la légitimité, de l'efficacité, de la justice, de l'*accountability*, mais avec l'absence d'une position sur la souveraineté et une position très ambiguë sur la dimension juridique. La gouvernance, dans sa vocation à fonder la légitimité d'une *soft law*, aussi bien du point de vue du droit des affaires que du droit constitutionnel vient construire le volet juridique de l'institutionnalisation de l'organisation (Pesqueux, 2007).

C'est une notion d'origine américaine dont on peut fixer le point de départ conceptuel à R. Coase, *The Nature of the Firm* en 1937. Comme le souligne R. Rhodes (1997), la notion est chargée de différents contextes de significations : Etat minimal, gouvernance d'entreprise, nouvelle gestion publique, « bonne » gouvernance, systèmes socio-cybernétiques, réseaux auto-organisés, etc. Et, comme le signale M. Bonnaïfous-Boucher (2004), « aussi, les réflexions sur la gouvernance oscillent-elles généralement et vulgairement, entre une théorie de l'Etat-creux, une valorisation de la puissance du marché ou une coordination contractuelle utilitariste voire à l'extrême, une coordination des sous-systèmes sociaux décentralisés ». Le managérialisme de la gouvernance se trouverait ainsi concrétisé par une « gouvernance sans gouvernement », c'est-à-dire un système politique où l'on se passe d'un appareil de gouvernement au nom de la substitution du « principe » d'indépendance et d'une légitimité juridique.

Les perspectives du « moment libéral » qui tendent à faire de l'entreprise l'institution centrale de nos sociétés tendent également, du fait du continuum établi entre « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat - société » à faire de la gouvernance une notion applicable d'un bout à l'autre du continuum, mais dont la forme « pure » se trouverait à l'œuvre dans l'entreprise. Soulignons à ce titre que sa forme « élargie » ou « dégradée » se trouverait alors dans les institutions publiques, leur privatisation par adoption du statut juridique de la SA équivalant à une forme de purification tout comme les enclosures avaient purifié la propriété communaliste pour un propriétaire possessif. La gouvernance enracinée d'abord dans les logiques de la *Corporate Governance* pourrait alors être considérée comme venant fonder une solidarité de classe, celle de la bourgeoisie, qui ne se trouve plus obligée de décliner son identité ni de représenter ses contours, l'énonciation de ses intérêts, et qui avance alors masquée. Calée sur la légitimité du marché, la *Corporate Governance* va alors construire une *soft law* qui lui permette de faire prévaloir ses intérêts dans le cadre

d'une *hard law*, celle de la société anonyme, curieusement passée sous silence au nom d'une professionnalisation des catégories de l'exercice de la propriété. C'est en quelque sorte une théorie constitutionnelle de l'entreprise.

Ce qui nous intéresse ici est de souligner le passage de la gouvernance comme ontologie de l'entreprise à la gouvernance comme ontologie de l'organisation (puis comme ontologie de la société), par extension des domaines d'application de la notion, en particulier au travers de ses catégories juridiques avec la *hard law* de la SA et la *soft law* de la *Corporate Governance*. La question posée par l'extension des domaines de la gouvernance est bien celle de la privatisation de la société qui marque les logiques de privatisation qui traversent aujourd'hui les sociétés du « moment libéral », cette privatisation étant, en miroir, un des vecteurs de l'institutionnalisation de l'entreprise et de l'organisation.

Ceci pose la question de la plus ou moins grande extension du contenu apporté à la notion, en particulier celle de son confinement ou non à des instruments formels logés dans un cadre juridique codifié, celui de la SA.

Il est donc nécessaire de distinguer entre deux conceptions possibles de la gouvernance :

- La restreinte qui confine la question de la gouvernance à la représentativité du conseil d'administration au regard de l'assemblée générale des actionnaires et à ses modalités de fonctionnement (l'exercice d'un contrôle « effectif » des dirigeants salariés). Elle se situe d'ailleurs bien en cohérence avec une interprétation contemporaine donnée à la pensée de Machiavel qui invite à considérer l'entreprise comme une personne selon le droit et comme lieu de « gouvernement privé » (*Governance*) où les décisions doivent être prises en fonction de ce qui est et non de ce qui doit être dans un univers où doit régner l'efficacité dans un contexte amoral. On parlera alors de *Corporate Governance*, conception qui confine au départ la notion à un territoire institutionnel limité : la société anonyme cotée. La gouvernance prendra alors pour objet la rationalisation de l'exercice du pouvoir du Conseil d'Administration sur la base de deux arguments : l'efficacité de la gestion dans sa capacité à générer de la valeur financière et la sécurité des actionnaires.
- L'étendue qui, au travers de la gouvernance, pose la question de la substance politique de l'activité d'entreprise et l'extension de ses catégories, en particulier de ses catégories juridiques, aux autres « organisations », cette conception large de la gouvernance dépassant la conception géographique des territoires pour une dé-territorialisation y compris institutionnelle (*Global Governance*).

Remarquons d'abord, avec A.-C. Martinet (2006), combien le champ du management stratégique, qui fait pourtant de la relation « stratégie – organisation » un enjeu clé de ses développements ne s'est pas confronté à la question de la *Corporate Governance*, sans doute du fait de sa dimension juridique et *vice versa*.

Ce texte est construit sur la base des arguments suivants :

- l'étude de la *Corporate Governance* comme conception « restreinte » de la gouvernance,
- l'analyse de ce que recouvre la notion de « gouvernance organisationnelle ».

La *Corporate Governance* comme conception « restreinte » de la gouvernance

Avec la *Corporate Governance*, il est question de volonté de « proactivité » des conseils d'administrations après les scandales de la fin de la décennie 90 mais aussi de réponse à une demande d'éthique, un autre des « thèmes de gestion » de la décennie 90. Ce qui est au centre de la gouvernance comprise au sens restreint du terme, c'est le pouvoir respectif des actionnaires et des dirigeants, donc le contrôle des dirigeants au regard du pouvoir de contrôle théorique et réel des actionnaires et donc, par conséquent, les modes internes de gouvernance. C'est donc une réflexion sur la position relative des propriétaires et des dirigeants dont il est question ici. Les modes de gouvernance préconisés pour ce qui concerne les rapports à établir entre actionnaires, conseil d'administration et dirigeants vont alors déborder sur tous les modes de gestion. Comme le souligne E. Ebondo Wa Mandzila (2006), « *la littérature sur la gouvernance d'entreprise s'intéresse principalement à l'organisation des pouvoirs au sein des entreprises* ». L'OCDE (1997) définit la *Corporate Governance* comme l'ensemble des « *règles et pratiques auxquelles les organisations économiques répondent aux problèmes d'information et d'incitation inhérents à la séparation de la propriété et du contrôle dans les grandes entreprises* ». G. Charreaux (1997) définit la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». La *Corporate Governance* articule donc des règles de droit de type *hard law* et des normes de type *soft law* avec des « pratiques » compte tenu du flou inhérent à la définition de cette notion. E. Ebondo Wa Mandzila souligne que la gouvernance d'entreprise peut être aussi appréhendée à partir de la structure du capital avec le modèle de type *outsider* (contrôle dit externe) où les besoins financiers des entreprises sont couverts par des marchés très développés) et

le modèle de type *insider* (contrôle dit interne) où les besoins de financement sont couverts par de « gros » actionnaires qui verrouillent ainsi la structure du capital d'où les différences de « pratiques » à l'intérieur d'un même cadre juridique. Dans les deux cas, il est bien question d'assurer le pouvoir des actionnaires. P. Wirtz (2000) distingue « système » et « structure » de gouvernement d'entreprise, le « système » (les règles de la *hard law* et l'appareil normatif de la *soft law*) venant déterminer la « structure » (la gouvernance au quotidien). R. Pérez (2003) distingue les sujets de la gouvernance (les dirigeants), l'objet de la gouvernance (le management du management) et les constituants des systèmes de gouvernance (des structures, des procédures et des comportements), le tout fonctionnant au regard de normes.

La Corporate Governance comme actualité du pouvoir des actionnaires

La *Corporate Governance*, c'est en quelque sorte mettre face-à-face « actionnaires » et « dirigeant »s (donc « sans » les autres). Elle ouvre ainsi la figure d'un modèle relationnel très particulier de l'organisation, modèle très codifié au regard du droit des sociétés. La gouvernance ainsi conçue concerne l'exercice du pouvoir dans la SA à partir du principe « une action - une voix » à la fois égalitaire et inégalitaire. Egalitaire car, sauf exception, toutes les actions ont le même poids. Inégalitaire, car posséder un pourcentage suffisant du capital sous forme d'actions garantit de pouvoir voter pour soi-même mais en équité au regard du principe de propriété. Il s'agit donc d'examiner le pouvoir des « actionnaires – propriétaires » sur les dirigeants, compte tenu de spécificités telles que l'émergence d'une technostructure (des dirigeants distincts des propriétaires qui ont alors tendance, au nom de leur expertise, à accaparer le pouvoir en se forgeant des niches), ou encore du fait de la confusion possible, du statut de propriétaire et de celui de dirigeant, la figure du propriétaire devant prendre le pas sur celle du dirigeant. La *Corporate Governance* construit en quelque sorte la *soft law* de l'abus de biens sociaux.

Ce thème de la gouvernance apparaît à un moment où les agents types du capitalisme ont évolué : au capitalisme familial centré sur le pouvoir des propriétaires, complété par celui des investisseurs institutionnels de type « traditionnel » et l'absence de contrôle du capitalisme populaire se substitue aujourd'hui un capitalisme où, aux trois agents mentionnés, s'ajoute un quatrième constitué par les fonds de placement (et, parmi ceux-ci, les fonds de pension) dont l'apparition modifie les règles du jeu social qui s'étaient structurées, du fait d'un univers où le poids des placements est devenu considérablement plus important qu'auparavant. Les sources de divergences d'intérêts « actionnaires –

dirigeants » sont devenues plus importantes. C'est donc l'examen de tout cela qui vient constituer le champ de la *Corporate Governance*.

Les modalités d'exercice de la « démocratie de la propriété » des SA (la *hard law*) sont apparemment simples : l'assemblée générale des actionnaires élit le conseil d'administration qui élit son Président qui nomme les directeurs généraux. Ainsi se trouve fondée la dissociation entre les propriétaires du capital et les dirigeants, les premiers pouvant théoriquement révoquer les seconds sans limites. La SA constitue donc bien le cadre de l'exercice d'un véritable gouvernement dont l'objet est de faire fonctionner l'entreprise institutionnalisée par la loi.

Si les règles du droit des sociétés semblaient avoir fixé le cadre des relations entre actionnaires et dirigeants, c'était en effet sans compter sur quatre éléments :

- La confusion possible entre le statut d'actionnaire, d'administrateur, de Président du conseil d'administration et de dirigeant de l'entreprise, confusion qui se réfère à un capitalisme familial où les actionnaires propriétaires désirent gérer leur entreprise. Ceci pose le problème de conflits d'intérêts possibles entre le patrimoine des propriétaires et la pérennité de l'entreprise quand ceux-ci, trop éparpillés, ne peuvent diriger « leur » entreprise. C'est l'« autonomisation » du management qui a conduit à dissocier les différents personnages conceptuels que sont les actionnaires et les dirigeants qui étaient confondus dans le capitalisme familial.
- L'absentéisme des petits actionnaires aux assemblées générales vient « dévoyer » le principe « une action - une voix » puisqu'ils ne votent pas ou, dans le meilleur des cas, font parvenir un pouvoir en blanc au Président du conseil d'administration ou à l'intermédiaire qui conserve leurs titres.
- La « financiarisation » d'un actionnariat dont les représentants ne cherchent pas véritablement à exercer de contrôle mais à réaliser des placements sur la base de politiques qui leur sont propres (obtention d'un rendement, conservation de la valeur, respect de « principes », etc.). Le capitalisme des fonds de placement entre ainsi en résonance, mais avec un pouvoir d'influence effectif, avec les attentes en termes de performance financière « minimale » des actionnaires individuels. Les deux catégories (celle des fonds de placement constituant en quelque sorte une socialisation de l'actionnariat individuel) possèdent en quelque sorte les « mêmes » attentes en termes de rendement et de fonctionnement de l'entreprise. Mais les « principes » qui leur servent de référence (des perspectives environnementales et sociétales, par exemple) sont fondateurs d'une *soft law* (puisque ce sont des principes et non des règles).

- La construction d'un réseau d'« administrateurs – présidents » et du jeu social qui a obéré leur mise sous contrôle puisqu'ils appartiennent au même clan.

Les principes apparemment clairs du droit des sociétés ont en effet conduit à poser des problèmes du fait des rapports qui se sont établis entre actionnaires et dirigeants, ces derniers étant en même temps des salariés. La *Corporate Governance* vient donc questionner les conflits d'intérêts qui existent entre la position d'actionnaire et la position de « dirigeant – salarié ». Elle se pose ainsi au travers, par exemple, des modes de rémunérations des dirigeants dans la mesure où ceux-ci fixent en grande partie leurs rémunérations et les attributs qui lui sont associés et, qu'à défaut de contrôle, on peut penser pouvoir les accuser de vouloir optimiser leurs rémunérations avec le moins d'entraves et de contreparties possibles, quitte à sacrifier les intérêts des actionnaires. Une parade se situe apparemment dans l'indexation d'une importante part variable de leur rémunération par le biais de *stock options*, c'est-à-dire par le fait d'intéresser la rémunération du dirigeant à la valorisation des actions représentatives de la société qu'il gère. Mais la vocation du champ des rémunérations est plus large puisqu'il va concerner aussi les relations qui s'établissent entre dirigeants et salariés, donc interférer avec les politiques de gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs à partir de cela que les logiques de la *Corporate Governance* ont modifié les logiques de rémunérations devant, dans les acceptions plus larges de la gouvernance, être idéalement construites sur la base de logiques d'évaluation où la perspective financière tendrait à prendre une dimension majeure.

Par le biais de l'information des actionnaires, c'est aussi tout le problème de la publicité des comptes qui va être posé, en particulier dans ses relations avec les agents des marchés financiers, les banques, les salariés et leurs représentants. La gestion de cette information sera vue comme un des objets conjoints de l'acte de direction et de contrôle. Autour de la publicité des comptes, il s'agira de questionner les principes du jeu social qui s'établissent entre dirigeants, membres des conseils d'administration, profession comptable et, plus largement, les professions du chiffre (des contrôleurs internes à l'entreprise aux analystes financiers).

C'est dans ce contexte que la question de l'information des actionnaires et de leurs représentants au conseil d'administration prend une importance nouvelle. En liaison avec la maximisation de la valeur financière puis au regard de demandes « éthiques », la publicité des comptes conduit à questionner les auditeurs sur la validité des informations et sur la fiabilité de leurs audits. Il s'agit en effet de garantir la véritable représentativité

des chiffres comptables et autres informations, à défaut de quoi la légitimité des placements disparaît. Il s'agit aussi de garantir que les conditions de maintien du potentiel dont ils certifient les comptes existe. Ceci ne peut se faire qu'en relation avec la fiabilité des dispositifs de contrôle interne, c'est-à-dire des procédures de gestion proprement dites. Il y a, en quelque sorte, mise en place d'une course éperdue vers la représentativité des chiffres comptables, course qui sera à la fois organisée, courue et arbitrée par les cabinets d'audit. Les auditeurs, plus que les actionnaires en fait, ont donc acquis un regard sur le fonctionnement organisationnel. Il en va de même avec les perspectives d'ordre politique - on dirait « stratégique » dans le discours du management - pour lesquelles les auditeurs sont aussi en droit de demander des précisions pour valider leurs audits. Au nom de la gouvernance, les pratiques des auditeurs interfèrent donc à présent aussi avec l'organisation de l'entreprise.

Les causes du développement de la Corporate Governance

Ces « pratiques » deviennent d'autant plus cruciales que les opérations de « fusion – acquisition » se multiplient, soit de façon volontaire, soit par coup de force (opération publique d'achat amicale ou hostile) et aussi parce que des scandales aux dimensions financières majeures apparaissent, venant jeter la suspicion sur la fiabilité des certifications des professions du chiffre et des professions assimilées (notamment celles des analystes financiers, du contrôle de gestion, des directions financières et de l'informatique financière). De nombreux établissements financiers de taille internationale et situés dans différents pays (Caisses d'épargne américaines, Crédit Lyonnais en France, Barings en Grande-Bretagne, grandes banques au Japon), des entreprises multinationales (Enron, Worldcom, Vivendi, Parmalat, etc.) connaissent des défaillances alors que les rapports d'audits avaient été signés ainsi que les performances à venir garanties. La crise des *subprimes* signe la faillite totale du modèle comptable des dernières normes IFRS dans la mesure où rien dans les comptabilités des établissements financiers ne laissait prévoir la moindre difficulté alors que la plupart de ces établissements et, parmi eux, les plus réputés, étaient en fait en situation de cessation de paiement.

Les conseils d'administration se trouvent donc aujourd'hui, comme le souligne le document *Corporate Governance : une synthèse de la littérature* (1997) confrontés aux problèmes suivants :

- La difficulté de contrôler la performance des dirigeants.

- L'ambiguïté du rôle des administrateurs qui, par référence à leur jeu social, hésitent entre la défense des intérêts de l'entreprise, ceux des dirigeants et ceux des actionnaires.
- Les stratégies d'enracinement des administrateurs qui ont pour conséquence de neutraliser leur contrôle pour leur intérêt propre.
- La compétence et l'indépendance des administrateurs qui sont loin d'être acquises du fait de représentants « potiches » nommés là pour leur notoriété.
- La faible implication des administrateurs dans leur tâche de contrôle.
- La faillite du modèle comptable qui s'est révélé incapable de donner le moindre indice sur la situation calamiteuse de la plupart des établissements financiers comme le montre la crise des *subprimes*.

Avec la *Corporate Governance*, il s'agit de dépasser les modalités juridiques de structuration de la SA, en flanquant le conseil d'administration de comités de surveillance *ad hoc* et des procédures qui leur correspondent. Les analystes financiers, nouvelle profession du chiffre qui se développe au sein et autour des fonds de placement (dont les fonds de pension) et qui ont pour objectif de donner une évaluation du potentiel des entreprises de même que les cabinets spécialisés dans la notation, notes servant à définir les coefficients de risque qui viendront alourdir les taux d'intérêts applicables aux emprunts et à leurs garanties en viennent à détenir un pouvoir d'influence sur la notoriété alors que leur situation « extérieure » les amène à raisonner sur des critères culturellement connotés et sur les formes à défaut de pouvoir raisonner sur le fond. La crise des *subprimes* est révélatrice de cette illusion d'une gestion par les chiffres comptables. Il s'agit donc de rendre toutes les formes de gouvernance des entreprises homogènes, voire de les appliquer aux institutions publiques et aux Etats au nom du principe de « transparence » puisque les services publics deviennent aussi objets d'audits.

Le culturalisme de la *Corporate Governance*

Or les pays anglo-américains et principalement les Etats-Unis se caractérisent historiquement par la place plus importante des marchés financiers dans les modes de financement et de contrôle. Pas étonnant alors que ceci vienne militer en faveur de la *Corporate Governance* qu'ils proposent. A. Smith (1776) notait déjà la nécessité de réglementer le pouvoir de et dans les sociétés de capitaux alors qu'historiquement les modes de résolution des crises financières en Europe Continentale (de Law à la faillite de l'Union Générale en France en passant par l'hyperinflation et la collusion entre

Konzerns et nazis en Allemagne) a toujours passé par une suspicion envers les dirigeants d'entreprise.

Et pourtant, les spécificités culturelles du monde américain sont telles que leurs formes politiques et leurs modes de fonctionnement peuvent apparaître comme spécifiques aux yeux des citoyens d'autres pays, et donc aux entreprises qui en sont originaires, même si les filiales des entreprises multinationales américaines jouent un rôle important dans la diffusion des modes de gouvernance liés à leur pays d'origine.

C'est le cas, par exemple, des codes d'éthique dans l'entreprise. La possession d'un tel code entre dans les aspects positifs des notations des agences (Standard & Poors, par exemple). De façon le plus souvent mimétique, les entreprises européennes ont donc adopté de tels codes. La déconvenue a d'ailleurs été très importante dans les filiales des entreprises d'origine américaine installées en Europe quand elles ont traduit et surtout quand elles ont voulu animer les procédures liées aux codes dans lesquels ce que Français et Allemands appellent la délation (*whistleblowing*) a été mis en avant. Il en va de même pour les développements sur le racisme et le harcèlement sexuel qui ne font pas l'objet des mêmes perceptions et des mêmes traitements aux Etats-Unis qu'en Europe. De telles modalités vont donc révéler les tensions qui opèrent entre homogénéisation d'une conception du fonctionnement organisationnel et les divergences culturelles de leur appréciation. Elles vont également étendre les perspectives liées au droit des affaires à la société dans son ensemble.

Mais la *Corporate Governance* n'est plus aujourd'hui considérée comme étant suffisante en elle-même. E. O'Higgins (2006) va même jusqu'à parler de coûteuse *irrelevancy* des conseils d'administration au regard de la futilité de la référence au principe d'indépendance et des habitudes professionnelles du consensus des élites managériales, inadéquation manifestée par la distance qui existe entre leur rôle supposé de contrôle et leur comportement. Il faut en effet remarquer le faible nombre et la faible intensité des dénonciations au nom du regard des pairs et/ou d'une véritable sanction. Les références conceptuelles le plus souvent mobilisées vont d'ailleurs en ce sens. Il en va ainsi de la théorie du *stewardship* qui met en avant la supériorité d'un processus collaboratif de décision dans les relations qui s'établissent entre le conseil d'administration et les dirigeants. Par ailleurs, le comité stratégique est-il le meilleur lieu d'évaluation possible de la stratégie ? Qu'en va-t-il aussi du rôle du conseil d'administration dans sa vocation à fixer les contextes des normes éthiques de l'entreprise ? Les trois rôles de contrôle, de service aux actionnaires et d'action dans

l'intérêt de l'entreprise méritent ainsi d'être largement discutés tout comme l'institutionnalisation du rôle du conseil d'administration à laquelle la thématique de la *Corporate Governance* contribue tant. C'est en quelque sorte l'objet du passage de la référence à la gouvernance organisationnelle.

De la *Corporate Governance stricto sensu* à la gouvernance organisationnelle

Ce qui est en question dans la *Corporate Governance* c'est le pouvoir respectif des actionnaires et des dirigeants, donc le contrôle des dirigeants au regard du pouvoir de contrôle théorique et réel des actionnaires. *A contrario*, la gouvernance *stricto sensu* n'est pas, par exemple, ce qui conduit à choisir entre centralisation et décentralisation des structures organisationnelles puisqu'il s'agit là de réguler les relations entre agents et groupes d'agents organisationnels, ou encore, autrement dit, d'organiser la vie organisationnelle. La gouvernance organisationnelle vise le couple « pertinence – cohérence » qui prévaut en fait (Boyer & Freyssenet, 2003), les deux aspects étant garants de la pérennité de l'organisation. La pertinence est ici vue comme la formulation d'une stratégie de réalisation de profit et la cohérence comme un « compromis de gouvernement d'entreprise » entre différents agents, qu'ils soient « internes » ou « externes » à l'organisation. Ce sont donc les réflexions de ce type qui vont conduire à la référence à une gouvernance organisationnelle. De la même manière que R. Perez a défini la *Corporate Governance* comme le management du management, on pourrait définir rapidement la gouvernance organisationnelle comme l'organisation de l'organisation. La référence à la gouvernance organisationnelle marquerait en quelque sorte le glissement du contenu juridique de la notion vers un contenu technostucturel. Elle contient l'idée d'une externalisation visant aussi la technostucture compte tenu de l'accroissement considérable du nombre d'experts (consultants par exemple) intervenant aujourd'hui « nécessairement » dans le fonctionnement organisationnel, en particulier au nom de la *Corporate Governance*. L'acception organisationnelle met également au centre une logique relationnelle. L'externalisation conduit en effet à une relecture du *putting in* de la manufacture pour une sorte de *putting out* des activités de toutes sortes par déploiement de celles-ci dans le monde entier mais aussi par un recours croissant à du management « externe ». La référence à la gouvernance organisationnelle prend acte du glissement de la figure du manager par référence à des agents externes, soit au nom de leur indépendance, soit au nom de leur expertise (ou bien pour les deux motifs).

La gouvernance organisationnelle comprendrait alors des aspects tels que :

Yvon PESQUEUX

- la distribution des droits, des obligations et des pouvoirs qui soutiennent les organisations,
- les modes de coordination qui sous-tendent ses diverses activités et qui en assurent la cohérence,
- les modalités de la réduction des sources de dysfonctionnement organisationnel ou d'inadaptation à l'environnement qui aboutissent à une faible performance,
- l'établissement de points de référence,
- la création d'outils organisationnels,
- le partage de connaissance afin d'aider les organisations à se renouveler lorsque leur système de gouvernance pose problème, etc.

Gouvernance organisationnelle et modèles organisationnels

Poser la question de la gouvernance organisationnelle, c'est donc examiner la manière dont fonctionne l'organisation et cet examen passe aussi par l'explicitation des modèles implicites qui sont ceux au travers desquels nous en concevons le fonctionnement.

Le premier des deux grands modèles sera ici qualifié de modèle ingénierique de l'organisation. Il consiste à en fonder la gouvernance à partir d'une représentation qui fait de l'entreprise une entité qui transforme des *inputs* en *outputs* moyennant ajout de valeur. La perspective en est ingénierique (logique de l'ingénieur) et à « long terme ». Une organisation est vue comme la matérialisation d'un processus fait pour durer et destiné à produire des objets (des biens et des services) qui sont conçus pour être vendus en générant des bénéfices : un « bon » produit (ou un « bon » service) ne peut que finir par rapporter. Un tel modèle suppose un objectif d'efficience qui corresponde à l'optimisation des coûts liés au processus compte tenu d'un « état de l'art » défini sur la base d'une gouvernance « ingénierique », très éloignée alors des logiques du droit des affaires, sauf à assimiler les éléments de la *soft law* qui y sont liés (des normes techniques au du droit des affaires). C'est en partie le cas lorsque, par exemple, une « certification qualité » autorise à..., dédouane de... Ces normes liées au processus constituent une forme de contamination des logiques du droit des affaires sur les modalités de l'institutionnalisation des normes (y compris techniques).

L'actualité de la *Corporate Governance* rend aujourd'hui légitime le modèle d'une entreprise vue comme étant le support de la réalisation du profit.

Si le modèle précédent se matérialisait par la logique d'accumulation, la notion d'activité, de processus, il s'agit ici de considérer l'entreprise comme étant une entité qui génère avant tout du profit. Bien entendu, comme dans le cas précédent, il s'agit d'une « manière de voir ». L'entreprise « réelle » ne relève pas plus exclusivement du premier modèle que du second. Il s'agit à chaque fois de « construire » une vision privilégiée. Les raisonnements associés à ce second modèle seront des raisonnements de rentabilité. La perspective qui est ici privilégiée est une perspective managériale et financière plutôt à « court terme », logique qui se situe au cœur du droit des affaires. L'organisation « chasse » les marges et ne construit rien de durable que par référence à une perspective de profit. Bien sûr, en dualité du modèle précédent, on peut dire qu'une succession de profits à court terme conduit à la survie à long terme et que le long terme se construit ici sur la base d'une succession de courts termes. Les perspectives organisationnelles construites par référence à un tel modèle reposent sur le découpage organisationnel en « centres de responsabilité » (« responsabilité » est ici compris au sens d'*accountability*). Même si, peu ou prou, un centre de responsabilité peut être, quant au fond très semblable à une étape du processus, le qualificatif même de centre de responsabilité en montre la nuance. Cela ne veut pas dire que, par référence au modèle ingénierique de l'entreprise, une entité organisationnelle y serait autre chose qu'un centre de responsabilité, c'est-à-dire le lieu d'exercice de la responsabilité des agents, mais il s'agit, dans le cas du modèle financier, de concevoir la responsabilité d'une entité organisationnelle sur la base d'une capacité à dégager des marges et à en rendre compte. La référence première dans ce contexte est ici l'efficacité vue comme la capacité à réaliser un profit avec économie des moyens. La quête de l'efficacité peut être considérée comme le fondement d'une gouvernance « financière » qui se situe au cœur, rappelons-le, des logiques du droit des affaires.

Nous sommes en fait là en présence de deux genèses de la gouvernance organisationnelle, deux genèses en tension dont l'histoire des organisations marque alternativement la domination de l'une ou de l'autre. Si la naissance du modèle ingénierique date du moment où les grandes entreprises sont devenues la forme de référence au début du XX^e siècle, le modèle financier est né avec la révolution industrielle et les commentaires faits dès Adam Smith et Karl Marx en sont des indices. La référence au terme de technostucture (Galbraith, 1967) marque l'inspiration finalement ingénierique des deux modèles, mais son interprétation est différente quand il s'agit d'en parler en termes de gouvernance. C'est en quelque sorte ce que nous raconte A. D. Chandler dans *La main visible* (1988) quand il nous fait vivre l'histoire de la construction de l'organisation des grandes entreprises qui aboutit peu à peu à la

généralisation de la forme multidivisionnelle où un management capitaliste, celui de la *holding*, représentant le capital, délègue à un management ingénierique, celui du processus, le fonctionnement d'entreprises devenues géantes, management ingénierique lui-même contraint par l'inspiration financière de la gouvernance privée.

Dans un passé récent, la perspective ingénierique va dominer, pendant les Trente Glorieuses pour les pays occidentaux de même que dans l'idéologie communiste de la même époque. La clôture politique de l'activité des entreprises est de la responsabilité des Etats. Les politiques industrielles des Etats s'expriment au travers des processus ingénieriques mis en oeuvre par les entreprises avec l'aide des Pouvoirs Publics ou dans des entreprises publiques et, à une technocratie d'entreprise, correspond une technocratie d'Etat qui se réfère aux mêmes concepts, aux mêmes valeurs et au même modèle ingénierique comme représentation de la création de la valeur économique. Le management financier, et en quelque sorte le capital est ainsi absent du débat : les orientations égalitaires issues de la Seconde Guerre Mondiale, la suspicion à l'égard de la SA et de ses dirigeants qui avaient été, dans beaucoup de pays, les supports des régimes fascistes et les enjeux de la compétition des systèmes politiques fondent une autre légitimité en Occident, celle de la lutte contre le communisme.

La réapparition de la rente financière au début des années 1980 avec l'occurrence du renversement de la hiérarchie des taux d'intérêts (qui avaient été jusque-là tendanciellement inférieurs au taux d'inflation et / ou au taux de croissance) et le déclin déjà perceptible qui emmènera quelques années plus tard le régime soviétique conduiront au renversement de la hiérarchie qui s'était établie entre ces deux modèles. C'est pourquoi nous vivons maintenant dans le contexte de la suprématie idéologique du modèle financier comme représentation de la création de valeur économique et finalement à une suprématie idéologique attribuée au droit des affaires. En d'autres termes, ce sont à présent ces catégories-là qui dominent la façon de penser l'entreprise et l'activité économique en général. C'est ainsi que naît la dimension libérale au sens du libéralisme économique du modèle financier comme référence managériale et comme fondement de la *Corporate Governance* et du droit des affaires. Cette conception de la gouvernance constitue l'un des arguments permettant de passer de la reconnaissance de la primauté accordée à l'intervention de l'Etat aux catégories du « moment libéral ».

C'est au nom du « marché » que l'actionnaire (ou du moins les intermédiaires financiers qui sont supposés les représenter, relayés par le monde des médias) revendique des « droits » à une rémunération « normale » et à un contrôle car il devient ainsi « partie

prenante » de l'entreprise. La hiérarchie issue du marché exige la mise au pas de dirigeants technocrates à qui est déléguée, sur la base de leurs compétences mais aussi de façon suspicieuse la réalisation du profit. Il n'est plus admissible de voir ces dirigeants se fonctionnaliser dans leurs positions et s'emparer *de facto* du pouvoir. C'est ainsi que s'établit une corrélation perçue comme positive entre capitalisation boursière et résultat. C'est ce qui conduit la valeur actionnariale comme indicateur de ce droit à constituer, dans le sens d'une publicité comptable, une sorte d'identité permettant de confondre image économique et valeur actionnariale tout en faisant abstraction de la personnalité du dirigeant. L'accroissement de la valeur actionnariale prend alors le statut d'une véritable représentation voire d'une obsession, tous les efforts à l'oeuvre devant s'orienter vers cet accroissement. Les dirigeants doivent impérativement s'engager dans une démarche de justification au nom de la transparence, garante de leur expertise et au nom de la fragilité de leur statut (ils sont révocables à tout moment). La gouvernance organisationnelle va alors reposer sur l'existence d'instruments de gestion de la valeur financière, instruments susceptibles de garantir la continuité de raisonnement entre les éléments communiqués et l'accroissement à venir de la valeur financière. C'est aussi ce qui conduit à équilibrer les indicateurs financiers par des indicateurs non financiers en liaison directe avec ceux-ci dans un univers de *balanced score-card* (Kaplan & Norton, 1998) ou de *triple bottom line*, c'est-à-dire de construire une communication sur les éléments conduisant à justifier la genèse de cette valeur économique et de modifier d'autant à la fois les principes et les modalités du droit des affaires. La gouvernance organisationnelle marque le passage de l'exercice du pouvoir économique dans un territoire institutionnel donné (l'entreprise et l'organisation administrative) à la stigmatisation du contrat (organisation managériale) et de la flexibilité. Elle marque aussi le passage d'une représentation d'un manager interchangeable (celui de la *Corporate Governance*) à celle du manager gouvernable.

Une conception politique de la gouvernance organisationnelle

La gouvernance organisationnelle est relativement aussi la perspective d'H. Mintzberg dans *Pouvoir et gouvernement d'entreprise : confiance, nationalisation, pression, indifférence, incitation, réglementation, démocratisation, restauration* (2004), chacun des termes employés recouvrant une typologie du pouvoir et du gouvernement d'entreprise lu dans le sens de « savoir qui doit contrôler », l'analyse qu'il mène étant liée au jeu des éléments de ses « configurations » sous contingence politique :

- La nationalisation est vue comme le « *transfert à la collectivité publique de la propriété de certains moyens de production appartenant à des particuliers, en vue*

soit de mieux servir l'intérêt public, soit de réaliser des bénéfices privés dans certaines activités, soit de sanctionner les propriétaires pour leurs agissements passés ». C'est alors le gouvernement qui est le principal élément de la coalition externe afin d'imposer des objectifs sociaux à l'entreprise. C'est l'Etat qui détient la réalité du pouvoir.

- Pour la démocratisation, il s'agit d'offrir la possibilité d'attribuer des droits « à gouverner l'entreprise » aux groupes concernés, dans des modalités semblables à celles dont jouissent les citoyens.
- Dans le cas de la réglementation, le gouvernement public possède un rôle actif en oeuvrant comme un contre-pouvoir au sein de la coalition externe à l'entreprise. Il lui impose davantage de contraintes officielles.
- Dans le cas de la pression, des campagnes sont dirigées par des groupements d'intérêts particuliers, référence plus « active ».
- Dans le cas de la confiance, le management est considéré comme ayant une obligation morale d'agir de manière responsable dans la recherche d'un équilibre entre des objectifs économiques et des objectifs sociaux. C'est la position du *statu quo* dans le système du pouvoir. Les dirigeants conservent le contrôle car ils l'exercent de manière « responsable ».
- La confiance est « *la confiance accordée aux dirigeants de l'entreprise et à leur volonté* ».
- Avec l'indifférence, les dirigeants de l'entreprise considèrent qu'il n'existe aucune contradiction au conflit entre des objectifs économiques et des objectifs sociaux. Le pouvoir est de la seule responsabilité du dirigeant.
- Dans le cas de l'incitation, il existe un conflit entre les buts sociaux et les buts économiques : les dirigeants agissent clairement en faveur des seconds. Ici les buts de l'entreprise ont basculé nettement en faveur des propriétaires.
- Avec la restauration, on est face à un rejet de tout objectif social au profit des objectifs économiques, l'entreprise étant ainsi un instrument au service de ses propriétaires.

Sous l'angle politique, nationalisation et démocratisation (la définition de la structure de pouvoir s'effectue sur la base de nouvelles règles) relèvent de ce que l'auteur qualifie (au sens américain, c'est-à-dire « de gauche ») d'univers radical, réglementation, pression et confiance (comprendre la croyance en l'alliance de la croissance et du progrès) relevant d'un univers libéral, l'indifférence (le présent est considéré comme ce qui a été et comme ce qui sera) d'un univers sceptique, l'incitation (le futur est à l'image du présent) d'un univers conservateur et la restauration d'un univers réactionnaire. Nationalisation, démocratisation, réglementation et pression se réfèrent à

des buts sociaux pour l'entreprise tandis qu'indifférence, incitation et restauration à des buts économiques. Dans le cas de restauration, nationalisation et démocratisation, c'est le conseil d'administration qui est le lieu important, pour la réglementation, c'est la loi et sa genèse, pour la pression, c'est l'image et la communication, pour la confiance et l'indifférence, ce sont les critères sociaux et pour l'incitation, ce sont les forces économiques. Sous l'angle du contrôle, c'est le gouvernement public dans le cadre de la nationalisation, les salariés et / ou des groupes d'intérêts externes, le gouvernement public et la direction générale dans le cas de la réglementation, des groupes d'intérêts particuliers et la direction dans le cas de la pression, la direction dans les cas de confiance, indifférence et incitation et les actionnaires dans le cas de la restauration. L'organisation est donc considérée comme un système de gouvernement mettant en jeu divers principes politiques pour légitimer différents types de règles, l'action politique étant vue comme tentative de conciliation d'intérêts divergents pour la consultation et la négociation. Il défend ainsi l'existence de trois visions du pouvoir associées à la gouvernance : une vision pluraliste (équilibre et coordination des intérêts des membres de l'organisation), une vision unitaire (les intérêts de l'individu sont confondus avec les intérêts de la société) et une vision radicale (les intérêts de classes en conflit donnent lieu à des clivages sociaux profonds). Ces perspectives de la gouvernance peuvent aussi servir de fondements à l'évolution du droit des affaires tout comme à sa compréhension.

Quelques conceptions gestionnaires de la gouvernance organisationnelle

H. Bouquin (2005) va, pour sa part, mettre en perspective le contrôle de gestion comme un dispositif majeur du gouvernement de l'entreprise au regard de la trilogie « contrôlabilité – *accountability* – responsabilité » qui lui sert de fondement en en faisant le mode de référence de la responsabilité du manager (« supérieur » comme « intermédiaire »). Il s'agirait en l'occurrence d'un véritable instrument de « socialisation organisationnelle » des managers, puisant ses ressources aussi bien dans l'*organizing* (un processus) que dans l'*organization* (un état) en tant que dispositif clé du contrôle interne. « *Processus de gouvernement, il fournit aussi aux managers intermédiaires une lecture des buts de l'organisation et d'interprétation de leur rôle dans la structure ; aux managers de terrain, il donne des outils d'analyse et d'aide à l'organisation des processus opérationnels, et, à ce titre, tend à devenir un support à l'action d'opérateurs autonomes* ». La même remarque peut s'appliquer à la compréhension du droit des affaires comme logique d'institutionnalisation de l'organisation.

La gouvernance organisationnelle peut encore être vue comme l'articulation de communautés hétérogènes (Cohendet & Créplet & Dupouët, 2001) avec :

- Les communautés hiérarchiques constituées des groupes fonctionnels et des équipes pluridisciplinaires,
- Les communautés autonomes avec, en particulier, les « communautés épistémiques » (groupes d'agents qui partagent un objectif commun et une base commune de compréhension partagée).

L'interaction entre les deux types de communautés conduit à la construction « d'architectures cognitives » dont les catégories organisationnelles vont dépendre du dosage relatif des deux. C'est d'ailleurs au regard de ces constellations de communautés que P. Cohendet & M. Diani (2005) posent la question de la gouvernance d'entreprise entre marché, hiérarchie et communautés, la coordination par les communautés venant construire un ordre « négocié », *ex post*, par différence avec le mode de coordination *ex ante* par *leadership* imposé du fait du partage des représentations ainsi qu'avec le mode « spontané » de coordination par le marché. Ils vont ainsi construire une typologie de la gouvernance organisationnelle en distinguant, là où il y a faible intensité de communication (codes et langages communs pauvres) et faible intensité de la répétitivité des interactions entre communautés, les gouvernances à culture faible et où les « mécanismes » d'incitation classique sont efficaces par opposition aux gouvernances à culture forte quand les communications et interactions sont fortes et où ce sont les interactions entre communautés qui importent alors. Si c'est l'intensité de la répétitivité des interactions qui est forte, ils proposent un type de gouvernance qualifié de culture « tacite » forte, le *leadership* pouvant faciliter la coordination des croyances. Si c'est la communication entre les communautés qui est forte, ils parlent de culture « codifiée » forte et indiquent que les initiatives des communautés seront ainsi laissées à leur dynamique de développement. Ils nous invitent donc à « cultiver » les communautés. L'analogie de la « culture » indique ici qu'une plante pousse toute seule, que la graine soit plantée avec le soin du jardinier ou apportée par le hasard du vent, et que si on ne peut tirer sur la tige, les feuilles ou les pétales pour accélérer la croissance, on peut contribuer à une saine croissance en travaillant le sol, etc. Dans les organisations, les communautés « poussent » toutes seules, mais nécessitent des attentions (valoriser l'apprentissage réalisé, dégager du temps et des ressources, inciter à participer, supprimer des barrières, légitimer leur influence). Elles nécessitent également l'existence d'un droit des affaires.

Pour sa part, G. Charreaux (2003) met l'accent sur l'existence d'un modèle cognitif de la gouvernance qui repose, non sur les perspectives contractualistes mais sur des

éléments du corpus de la théorie des organisations tels que l'apprentissage organisationnel, les compétences, etc. L'importance du poids des représentations des dirigeants mais aussi celles qui sont partagées par les salariés jouent un rôle important. Ces représentations ne peuvent d'ailleurs être distinguées comme cela des influences culturelles des lieux géographiques d'exercice, du secteur et des métiers dominants (culture professionnelle), des cadres institutionnels dont le droit des affaires, etc.

La référence à la gouvernance organisationnelle met également en avant le contrôle interne dont la norme de référence est celle du *Coso Report* (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 1994). Il définit le contrôle interne comme le processus mis en œuvre pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des trois objectifs que sont la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements. Au début des années 2000, PriceWaterhouse, déjà co-auteur du *Coso Report* a développé, à sa demande, un référentiel méthodologique de la gestion des risques dénommé *Coso II*. Ce référentiel est marqué par des aspects tels que la prise en compte systématique des risques dans l'étude des options et des scénarios stratégiques sur la base de concepts tels que l'appétence aux risques (niveau de risque accepté choisi par les dirigeants et validé par le conseil d'administration), la tolérance aux risques (écarts acceptés par rapport aux objectifs compte tenu d'une batterie d'indicateurs), une démarche d'anticipation par identification des événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs (positivement sous la forme d'opportunités et négativement sous la forme de risques) et la prise en compte et la maîtrise des risques dans la définition des objectifs afin de faciliter l'intégration de la gestion des risques dans le fonctionnement courant. Il est important de souligner que les logiques du COSO relèvent de l'institutionnalisation de l'organisation car elles introduisent une technique porteuse d'hétéronomie sur la gouvernance, faisant des conclusions positives du contrôle interne, une sorte de contribution au *licence to operate*. Et c'est à ce titre que l'on retrouve le droit des affaires qui offre une codification juridique du *licence to operate*.

Les catégories de la gouvernance organisationnelle tendent également à se développer corrélativement à des thèmes organisationnels comme la gestion des risques (Pesqueux, 2002), contribuant ainsi à la fois la substance organisationnelle de la gouvernance et à la coloration de cette dimension organisationnelle de la gouvernance en fonction du thème. En liaison avec *COSO II*, on peut ainsi parler, en raccourci, de gouvernance des risques (même si on devrait à ce propos parler de gouvernance organisationnelle des risques).

Conclusion

Pour finir de statuer sur les rapports « gouvernance – droit des affaires », rappelons que c'est sur une perspective culturaliste que s'est ancrée, depuis 2004, la thématique du *Doing Business* (et du *Creating Jobs*) de la Banque Mondiale qui met en avant l'efficacité économique du droit, visant là une des institutions centrales de toute société sur la base d'une logique normative (le droit des affaires doit servir d'abord les intérêts des investisseurs, le marché étant considéré comme ayant valeur normative). Le *Doing Business* a tendu à générer une classification des droits sur la base du critère d'efficacité économique, ajoutant ainsi un critère supplémentaire (qu'elle suggère de rendre premier) aux distinctions culturalistes classiques (*Common Law*, droit « napoléonien », droit germanique, droit scandinave, etc.). On parlera alors d'*investment-friendly environment*, d'*international best practices*... et de productivité « agressive » du système juridique.

Différents arguments permettent de critiquer cette perspective du *Doing Business* :

- C'est au nom de l'efficacité attendue du droit dans sa capacité à développer les affaires que, dans le droit-fil de l'Etat minimal, la Banque Mondiale fonde l'injonction à la simplification à la fois des procédures et du droit. Le droit s'inscrit dans la rationalité compte tenu des détours liés à la société, à la religion, à la culture, devenus « opiums » du peuple. Le droit y est finalement perçu comme une contrainte négative venant peser sur l'activité économique alors mise au centre de toutes les attentions. A l'inverse, un faible degré de réglementation est *a priori* considéré comme favorable au déploiement de l'efficience. « *Common Law countries regulate the least. Countries in the French Civil Law tradition the most* ». La *Common Law* se trouve implicitement dispensée de faire ses preuves dans la mesure où ce régime constitue le référentiel implicite alors que le *French Civil Law* le doit. Par conséquent, le « juge – fonctionnaire » se trouve stigmatisé.
- Cette conception contribue aussi au simplisme qui tend aujourd'hui à devenir une source majeure de légitimité.
- C'est la figure de l'investisseur qui se trouve représentée comme essentielle, conduisant à une normativité restrictive du droit des affaires mais dans une idéologie sécuritaire (des investissements !). Cette position se situe dans le droit-fil des travaux de certains économistes cherchant à fonder l'existence d'une corrélation positive entre variable juridiques et variables économiques (sous le postulat de la supériorité du régime de *Common Law*) (La Porta & Lopez-de-Silanes & Schleifer & Vishny, 1998).

- Dans la tradition de la conception libérale anglaise du XVIII^e siècle, tradition corrigée des aspects de la discrimination positive de la pensée néo-libérale américaine de la fin du XX^e siècle (avec les théories de l'équité), la perspective du droit est aussi d'en faire un droit éducateur des pauvres à accepter d'entrer dans la vie économique comme salariés ou comme entrepreneurs au nom de la valorisation de leurs intérêts et de leur propriété... dans le droit fil de l'idéologie propriétaire. La primauté accordée à l'individualisme prend le pas sur tout le reste.
- En cohérence avec l'acception dogmatique de la mondialisation, cette perspective devrait favoriser une convergence des droits. Mais elle acte aussi la supériorité de la place financière américaine et de ses catégories juridiques. Elle contribue donc à sa promotion.
- En favorisant les affaires, il s'agit de mettre en oeuvre la vulgate par laquelle la richesse des entreprises fait la richesse des nations. Le droit s'inscrit dans la logique du bénéfice qu'il devrait apporter aux individus.
- Compte tenu de cela, il est également mis en avant le respect du principe de liberté des Etats dans leur vocation à introduire une telle réforme du droit dans une logique où le changement institutionnel est considéré comme du changement organisationnel. Le document « éducateur » de la Banque Mondiale parle d'ailleurs de pays « clients » et fonde une sorte de concurrence entre les pays dans leur capacité à attirer les investisseurs, faisant du droit un instrument de puissance.

La perspective du *Doing Business* se trouve très en porte-à-faux avec la conception française du droit qui en fait l'expression de la volonté générale dans le but de stabiliser les rapports entre citoyens au regard de concepts tels que le contrat, l'obligation, la société... (Canivet & Frison-Roche & Klein, 2005), concepts de légitimation plus qu'instruments de coopération entre les individus, instruments construits dans la logique de l'efficacité dans une sorte d'apologie de la flexibilité. Par la métrique qui est la sienne, le *Doing Business* aplatit les différences entre les systèmes juridiques et tend à considérer le droit, non comme une institution mais comme une accumulation de mesures éparses dans le projet de sa désinstitutionnalisation. M.-A. Frison-Roche souligne que « *la présentation ainsi faite du droit négligerait ce qui est sa raison d'être, à savoir l'institution de la personne, comme ce qui est à la fois commun à tous les êtres humains et incommensurable à chacun. Or, l'analyse économique du droit, et la théorie de la régulation qui en est proche, se passe de cette notion et en cela réduit l'être humain à sa naturalité, sa personnalité mise à nu, favorisant ainsi une emprise sans limite* ». Une telle conception du droit ne se réfère pas à des valeurs autres qu'économiques et son aspect concret ne signifie pas qu'il prend en compte les

situations concrètes. La représentation utilitariste du droit en fonde une « pseudo » neutralité. Elle favorise les régimes juridiques dans lesquels ce sont les parties qui assignent les témoins, contrôlent la procédure sur ceux où ce sont les juges qui jouent ce rôle au nom d'une supposée supériorité, au nom de l'efficacité et de la production décentralisée du droit. Les régimes de *Common Law* pourraient ainsi mieux répondre à la nécessaire incomplétude du droit.

A titre de conclusion sur cette perspective du passage de la *Corporate Governance* à la gouvernance organisationnelle, on pourrait, à l'instar de F. Palpacuer (2005), signaler l'existence de trois conceptions de la *Corporate Governance* :

- Une vision « contractuelle » (actionnariale) où les autres « contrats » sont vus comme une extension du lien contractuel avec les actionnaires et caractérisée par l'obsession du contrôle des comportements opportunistes (en particulier des travailleurs), le droit des affaires offrant la codification juridique des contrats.
- Une vision « morale » avec les *stakeholders*, vision fondatrice d'un égoïsme « éclairé » de la direction d'entreprise. C'est une vision où l'organisation est vue comme le lieu de dynamiques collectives et où les agents entrent en « interaction – tensions » avec des institutions et des normes institutionnelles (le droit des affaires, par exemple).
- Une vision « dialectique » qui acte la position critique des mouvements altermondialistes à partir d'une conception de l'organisation comme lieu de dynamiques collectives venant canaliser les énergies créatives débouchant sur des innovations. Ce sont ces innovations qui produisent des tensions quant à la création et à la répartition de la richesse et qui justifient la référence à des lois et à un droit des affaires afin d'en établir les modalités d'une répartition équitable. Cette vision accepte la diversité des situations politiques et donc la possibilité de concevoir des modalités différentes en termes de législation suivant les pays.

Chacune de ces visions contribue au « débordement » de la *Corporate Governance* sur une gouvernance organisationnelle dont on vient de tracer les contours.

Bibliographie

BONNAFOUS-BOUCHER, M, (2004), « Des catégories du gouvernement à celles de la gouvernance », *papier de travail*, CNAM.

BOUQUIN, H, (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, PUF, collection « Que sais-je ? », 3^e édition, n° 2892, Paris.

BOYER, R, FREYSSENET, M, (2003), *Les modèles productifs*, Editions La Découverte, collection « repères », n° 298.

Yvon PESQUEUX

- CANIVET, G, FRISON-ROCHE, M-A, KLEIN, M, (2005), *Mesurer l'efficacité économique du droit*, LGDJ, Paris.
- CHANDLER, A D, (1988), *La main visible*, Economica, Paris.
- CHARREAUX, G, (Ed.) (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- CHARREAUX, G, (2003), « Le gouvernement d'entreprise », in J. ALLOUCHE (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris, p. 628-640.
- COASE, R H, (1937), *The Nature of the Firm*, Economica, vol. 16.
- COHENDET, P, CREPLET, F, DUPOUET, O, (2001), « Organizational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the Case of Linux », in A, KIRMAN, J.-B, ZIMMERMANN, (Eds), *Economics with Heterogeneous Interacting Agents*, Springer.
- COHENDET, P, DIANI, M, (2005), *L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise*, Cahier de recherche, Laboratoire Beta UMR-CNRS 7522, Université de Strasbourg 1.
- COSO Report, *Internal Control Integrated Framework* (1994), traduction, *La pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris.
- EBONDO WA MANZILLA, E, (2006), *La gouvernance de l'entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- GALBRAITH, J K, (1967), *The New Industrial State*, Hamilton, Londres.
- KAPLAN, R S, NORTON, D P, (1998), *Tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris.
- LA PORTA, R, LOPEZ-DE-SILANES, F, SCHLEIFER, A, VISHNY, R, (1998) « Law and Finance », *Journal of Political Economy*, vol. 106, December 1998, p. 1113-1155.
- MARTINET, A.-C, (2006), « Parties prenantes, management stratégique et politique », in M, BONNAFOUS-BOUCHER, Y, PESQUEUX, (Eds.), (2006), *Décider avec les parties prenantes*, Editions La Découverte, Paris.
- MINTZBERG, H, (2004) dans *Pouvoir et gouvernement d'entreprise : confiance, nationalisation, pression, indifférence, incitation, réglementation, démocratisation, restauration*, Editions d'Organisation, Paris.
- N'GUYEN, V, et al. (1997), *Corporate Governance : une synthèse de la littérature*, Cahier de Recherche du Groupe HEC, CR n°606/97.
- O'HIGGINS, E, (2006), « Boards of Directors: a Costly Irrelevancy? », *Transatlantic Business Ethics Conference*, Philadelphie, 7-8 octobre 2006.
- OCDE, (1997), *Etudes économiques de l'OCDE – La France en 1997*, Paris.
- PALPACUER, F, (2005), « Globalization and Corporate Governance », *Papier de travail*, CNAM.

PEREZ, R, (2003), *Le gouvernement de l'entreprise*, La Découverte, collection « Repères », n° 358, Paris.

PESQUEUX, Y, (2002), *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002.

PESQUEUX, Y, (2007) *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris.

RHODES, R, (1997) *Understanding Governance : Policy Networks, Reflexivity, and Accountability*, Open University Press, Buckingham.

SMITH, A, (1776), *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Paris, n° 598-626

WIRTZ, P, (2000) « Gouvernement des entreprises et politique de financement des entreprises en France et en Allemagne : cadre conceptuel et études de cas », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Bourgogne.

WORLD BANK, (2004), *Doing Business in 2004: Understanding Regulation*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press.

WORLD BANK, (2005), *Doing Business in 2005 : Removing Obstacles to Growth*, The World Bank, Washington DC et Oxford University Press, 2005, traduction française : *Pratique des affaires en 2005 : éliminer les obstacles à la croissance*, ESKA, Paris, 2005.

La version de 2006 est consacrée au *Creating Jobs* et analyse les catégories du droit du travail.

voir aussi www.worldbank.org

Résumé

Calée sur la légitimité du marché, la *Corporate Governance* vient construire une *soft law* qui lui permette de faire prévaloir ses intérêts dans le cadre d'une *hard law*, celle de la société anonyme. Ce qui nous intéresse ici est de souligner le passage de la gouvernance comme ontologie de l'entreprise à la gouvernance comme ontologie de l'organisation, par extension des domaines d'application de la notion, en particulier au travers de ses catégories juridiques avec la *hard law* de la SA et la *soft law* de la *Corporate Governance*. Ceci pose la question de la plus ou moins grande extension du contenu apporté à la notion, en particulier celle de son confinement ou non à des instruments formels logés dans un cadre juridique codifié, celui de la SA.

Ce texte est construit sur la base des arguments suivants :

- l'étude de la *Corporate Governance* comme conception « restreinte » de la gouvernance,
- l'analyse de ce que recouvre la notion de « gouvernance organisationnelle ».

Yvon PESQUEUX

Mots clés

Droit des affaires, *Corporate Governance*, gouvernance organisationnelle

Liste de mots pour l'index

Actionnaire

Contrôle

Corporate Governance

Dirigeant

Droit des affaires

Gouvernance organisationnelle

Hard law

Institutionnalisation

Organisation

Société anonyme (SA)

Soft law

Valeur actionnariale

CV

Yvon Pesqueux est Professeur titulaire de la chaire « Développement des Systèmes d'Organisation » du Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris) où il co-dirige, avec le Professeur Michel GODET, le LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation). Normalien, agrégé des Techniques Economiques de Gestion, docteur ès Sciences Economiques, il est en outre chargé de cours à l'Université de Paris IX Dauphine. Il est l'auteur de nombreux articles scientifiques publiés dans les revues *Cités*, *The European Accounting Review*, *Ethique des Affaires*, *Management Decision*, *Reason in Practice*, *Revue française de gestion*, *Sciences de gestion*, etc. Ses travaux de recherche portent sur les rapports entre philosophie et organisation. Il a publié de nombreux ouvrages dont les derniers sont les suivants : *Mercurie et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Ellipses 1999 (en coll.), *Le Gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses 2000, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, 2002, *Ethique des affaires – management par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisation 2002 (en coll.), *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, Paris, 2004, collection « L'esprit

Yvon PESQUEUX

économique », *La dérive organisationnelle*, L'Harmattan, Paris, 2004 (en coll.), collection « Dynamiques d'entreprise », *L'organisation en réseau : mythes et réalités*, (en coll.) PUF, Paris 2004, collection « la politique éclatée », *Stakeholder Theory : a European Perspective*, Palgrave Macmillan, 2005 (en coll.), *Management de la connaissance*, Economica, Paris, 2006 (en coll.), *Décider avec les parties prenantes*, (en coll.), Editions la Découverte, collection « Recherches », *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007, collection « la politique éclatée ». Il est éditeur de la revue *Society and Business Review* (Emerald Publishing). Il est également membre de la SFM (Société Française de Management).